

## KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ MERMER İŞLETMELERİNDE İHRACATA YÖNELİK BİR İŞBİRLİĞİ STRATEJİSİ "SEKTÖREL DIŞ TİCARET ŞİRKETLERİ"

Hakan ÇELİKKOL

AKÜ Afyon Meslek Yüksekokulu. İkt. ve İd. Prog., Afyon

### ÖZET

20. yüzyılın son çeyreğinde hız kazanan globalleşme süreci, işletmelere "umut ve korku" adlı iki farklı duyguyu birlikte yaşatmaktadır. Hiçbir işletmenin dışında kalamayacağı bu süreç, özellikle KOBİ'lerin varlıklarını sürdürebilmeleri için, tüm işletme faaliyetlerini kolaylaştırıp, iş yüklerini ve maliyetleri azaltarak dışa açılmalarını sağlayacak geleceğe dönük akılcı stratejiler geliştirmelerini zorunlu kılmıştır. Türkiye'de, ihracat potansiyeli yüksek mermer sektöründe faaliyette bulunan KOBİ'ler, global rekabet şartlarında, birlikte rekabet ederek dünyaya açılmalarını sağlayacak bir işbirliği stratejisi olan "Sektörel Dış Ticaret Şirketi Modeli"ni değerlendirmek zorundadırlar.

**Anahtar Kelimeler:** Afyon, Mermer, KOBİ, SDŞ

### A CORPORATION STRATEGY FOR THE SMALL AND MEDIUM SIZED MARBLE COMPANIES IN EXPORT OPERATIONS: "SECTORAL FOREIGN TRADE COMPANIES"

### ABSTRACT

The globalization process, accelerated particularly in the last quarter of twentieth century, has forced companies to experience opposite feelings, "the hope and the fear", altogether. In this process, no companies can stay away from, the small and medium sized companies (SMSc) in particular should develop rational strategies to remain standing in a rapidly changing business environment. The best method the SMSc's can practise to integrate themselves to the global economy, and to fulfill the aim of being a global company is establishing strategical cooperations. In this respect, "Sectoral Foreign Trade Companies (SFTc)" a cooperation strategy in export operations, should be utilized by small and medium sized Turkish marble companies as an important model to enter foreign markets and compete in the international market place successfully.

>

**Key Words:** Afyon, Marble, SMSc, SFTc

## 1. GİRİŞ

Yetmişli yılın ortalarında, dünya ekonomisi uluslararası olmaktan çıkıp, global hale gelmiş ve ulusal devletlerin iç ekonomilerini büyük ölçüde kontrol eden global ekonomi, artık egemen duruma geçmiştir [1]. Bu bağlamda, işletmeleri daha çok global pazarlara açılan ülkeler daha başarılı olarak değerlendirilmektedir. Çünkü, dünya pazarlarında ülkeler değil, işletmeler rekabet etmektedir [2]. Dünyanın en zengin maden yataklarının bulunduğu ülkeler arasında yer alan Türkiye'de, mermer sektöründe faaliyette bulunan işletmelerimiz de, global rekabet şartlarında varlıklarını devam ettirebilmek için, tüm işletmecilik faaliyetlerini dünya yönelimli planlamak ve uygulamak zorundadır. Büyük çoğunluğunu KOBPIerin oluşturduğu sektör işletmelerinin bireysel olarak dışa açılabilmesi, mevcut yapıları itibarıyla oldukça zor hatta olanaksız görülmekte, çözüm yolu olarak da ihracata yönelik bir işbirliği stratejisi olan Sektörel Dış Ticaret Şirketleri Modeli önerilmektedir.

## 2. TÜRKİYE ve DÜNYA'DA MERMER SEKTÖRÜNÜN YAPISAL ANALİZİ

Temel sanayi girdilerine hammadde sağlaması yönüyle ön sırada yer alan madencilik sektörü, ülkemizin temel taşı olan sektörlerinden biridir ve diğer sektörler için her zaman lokomotif görevi görmüştür. Çeşitlilik ve rezerv açısından oldukça zengin maden yataklarına sahip olan ülkemiz, dünya maden rezervlerinin endüstriyel minerallerde %2.5'ine, bor minerallerinde %62'sine, bentonitte %20'sine, perlitte ise yarısından fazlasına sahiptir. Sektörde, dış piyasalardaki gelişmelere paralel olarak 1993 yılının son dönemlerinden itibaren ihracat ve buna bağlı olarak üretimde önemli sayılabilecek artışlar olmuş, maden ihracatının toplam ihracat içindeki payı artmaya başlamıştır Türkiye'de madencilik GSMH içindeki payı ise %1 dolaylarında olup, gerekli stratejilerin geliştirilmesiyle bu pay % 4-5 dolayına çıkarılabilecektir. Ülkemiz madencilik sektörünün önemli ürünleri arasında doğal boratlar ve konsantreleri, doğal taşlar, ferrokrom, krom cevheri, bakır cevherleri, manyezit, çinko cevherleri, feldspat, pomza ve kaolinit ve kaolinli killer bulunmaktadır P,4].

### 2.1. Üretim Düzeyi ve Kullanım Alanları

Dünyanın en zengin mermer yataklarının bulunduğu Alp kuşağında yer alan ülkemizde, 100'den fazla çeşitte, zengin renk ve desende mermer çıkarılmaktadır. MTA verileri ve jeolojik etüd raporlarına göre ülkemiz mermerlerinin rezerv durumu Tablo 1'de gösterilmiştir. Bu rezervlerin büyük bir bölümü Afyon, Balıkesir, Muğla, Eskişehir, Denizli, Tokat, Çanakkale, Konya, Bilecik, Kırşehir ve Elazığ'da bulunmaktadır. Yoğunlukla sözkonusu illerde faaliyet gösteren 20 civarında entegre tesis, orta büyüklükte 40 işletme ve 1500 civarında küçük ölçekli işletme, yılda yaklaşık 1.2 milyon ton mermer işlemektedir [5].

Tablo 1. Türkiye'nin Mermer Rezervi [5].

	Milyon m <sup>3</sup>	Milyon Ton
Gorunur Rezerv	589	1 590
Muhtemel Rezerv	1.545	4 171
Mumkun Rezerv	3 027	8 172
Toplam Rezerv	5 161	13 933

Türkiye'de 1999 yılı doğal taş üretimi 1.350.000 ton olurken, aynı yıl dünya doğal taş toplam üretimi 54 500.000 ton dolayında gerçekleşmiştir. Son yıllarda büyük bir artış

göstermekle birlikte, sahip olduğu büyük rezerve rağmen Türkiye mermer amaçlı bloktaş üretimi, dünya üretim hacmi içerisinde yaklaşık %2.5 gibi düşük bir yere sahiptir. 1999 yılı itibariyle, dünya doğal taş üretiminde, 9.000.000 ton'luk üretim hacmi ile dünya üretiminin yaklaşık %16.5'ini gerçekleştiren Çin birinci sırada yer alırken, İtalya, İspanya, Portekiz, Hindistan, Brezilya, Yunanistan, Fransa doğal taş üreten diğer önemli ülkeler olarak göze çarpmaktadır [6]. Yıllar itibariyle, Türkiye ve dünya doğal taş üretim düzeyleri ile doğal taş üretiminde önde gelen ülkeler sırasıyla Tablo 2, 3 ve 4'te gösterilmiştir.

Tablo 2. Dünya Doğal Taş Üretiminin Yıllara Göre Dağılımı (bin ton) [6].

Yıllar	1926	1976	1986	1996	1997	1998	1999
Üretim Düzeyi	1 790	17 800	21.710	46 500	49.500	51 000	54 500

Tablo 3 Türkiye Doğal Taş Üretiminin Yıllara Göre Dağılımı (bin ton) [6].

Yıllar	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Üretim Düzeyi	650	750	900	1.100	1 200	1.350

Tablo 4. Önde Gelen Doğal Taş Üretici Ülkeler ve 1999 Yılı Üretim Miktarları [6].

ÜLKELER	Üretim ( x 1000 ton)
Çin	9 000
İtalya	8.250
İspanya	5000
Hindistan	4 600
Portekiz	2 350
Brezilya	2.100
ABD	1700
Yunanistan	1.650
G - Kore	1.500
Türkiye	1.350
G. Afrika	1.300
Fransa	1200

Günümüzde yapıtaşından çok kaplamacılık, döşemecilik ve dekorasyonda kullanılan doğal taşların Özelliklerine göre kullanım alanları da değişmekte, örneğin granit dış yapıların kaplamasında ve döşemelerde, mermer ise daha çok İnşaat sektöründe iç mekanlarda ve güzel sanatlar, dekorasyon, mezar ve mezar taşı gibi alanlarda kullanılmaktadır. Bununla birlikte, mermer bileşiminde kalsiyum karbonat olduğu için, kimya sanayiinde yem ve gübre katkı maddesi olarak kullanılmasının yanı sıra, karayolu, beton, asfalt ve son kat dolgu malzemesi olarak da kullanılmaktadır.

## 2.2. Dış Ticaret

Türkiye'nin 1999 yılı doğal taş ihracatı, bir önceki yıla oranla miktarda %6.7, değerinde %17.2 artış kaydederek 571 bin ton karşılığı 150.6 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir. Doğal taş ihracatımızda en büyük payı oluşturan İşlenmiş mermer ve traverten ihracatı, 1998 yılına göre miktarda %25.81, değerinde %19 oranında artış göstererek 276 bin ton karşılığı 115 5 milyon dolar olmuştur. Blok mermer ihracatı 157 bin ton karşılığı 21.7 milyon dolar ile ikinci, granit ihracatı da granit ham blok ve plakalar ile işlenmiş granit olmak üzere toplamda 90 bin ton karşılığı 6.8 milyon dolar ile üçüncü sırada yer almıştır (Tablo 5). Tablo 5. 1998 - 1999 Yılları Türkiye Doğal Taş ihracatı [5].

Doğal Taşlar (Ham ve İşlenmiş)	1998		1999		% Fark	
	MİKTAR (Ton)	DEĞER (\$)	MİKTAR (Ton)	DEĞER (\$)	Miktar	Değer
K.açık Taşı	184,505	105 352	1.340,235	652 425	626,39	519,28
Mcm , Onik% - Trav Ham Blok & Plakalar	112 665,588	16.866.224	157 859,523	21.690.546	40,11	28,60
Granit Ham Blok ve Plakalar	89 119,696	3 761 680	86 592,958	3 637.903	-2,84	-3,29
inşaata Elverişli Dif. Taşlar-Ham	55 437,387	2.942.729	26.928,156	1 965.003	-51,43	-33,23
Tabu Taşl. Kaldırım ve Döşeme Taşla	2 047,921	124 590	676 413	18.899	-66,97	-84,83
Tabu Taşl. Karo, Ranlı. Parça ve Tozl	1 612,386	615 597	6.463,368	1 825 862	300,86	196,60
İşlenmiş Mermer, Traverten	219 700,771	97 070.407	276 397,913	115 552 762	25,81	19,04
işlenmiş Granit	4.867,585	4 825.313	3 521.220	3 181.715	-27,66	-34,06
inşaata Elverişli Dış işlenmiş Taşlar	50 021,773	2.209 461	11.782,689	2.102 288	-76,44	-4,85
<b>TOPLAM</b>	<b>535.657,612</b>	<b>128.521.353</b>	<b>571.562,475</b>	<b>150.627.403</b>	<b>6,70</b>	<b>17,20</b>

2000 yılında ise, ham ve işlenmiş doğal taş ihracatı 1999 yılına göre %25 artış göstererek toplamda 188.7 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir. 141.9 milyon dolarlık ihracat ile işlenmiş mermer ve traverten yine ilk sırayı alırken, blok mermer 30.5 milyon dolarla ikinci, granit ham blok ve plakalar ile işlenmiş granit de toplamda 7.3 milyon dolar ile üçüncü sırada yer almıştır [7]. İhracat verilerinden de anlaşılacağı üzere, Türkiye'nin doğal taş ihracatı, özellikle de mermer ve traverten ihracatı, istikrarlı bir artış göstermektedir.

Dünya piyasalarında mermer ve travertene olan talebin artması, ülkemizde bu talebi karşılayabilmek için yeni yatırımların devreye girmesini sağlayarak, ihracatımızı olumlu yönde etkilemektedir. Örneğin; son yıllarda ABD'de travertene olan talebin artması, bu ürüne ilave yatırımların yapılmasına ve ihracatımızın artmasına neden olmuştur. ABD'de yaşanan bu talep artışının 2000'li yıllarda da hızla büyüyeceği tahmin edilmektedir. İşlenmiş mermer ihraç ettiğimiz ülke grupları arasında Kuzey Amerika ülkeleri (özellikle ABD) İlk sırada yer alırken, Yakın, Orta ve Doğu Asya ülkeleri ikinci, Avrupa Birliği ülkeleri de üçüncü sırada yer almaktadır. Ham plaka ve blok mermer ihraç ettiğimiz ülke grupları arasında ise Avrupa Birliği ülkeleri birinci, Diğer Asya ülkeleri ikinci, Yakın, Orta ve Doğu Asya ülkeleri üçüncü sırada yer almaktadır. Dünya nüfusunun % 20'sine sahip olan Çin'de blok mermere olan talebin arttığı, bu artışın gelecek yıllarda da devam edeceği kaydedilmektedir. Türkiye'de 1999 yılında işlenmiş mermerde kapasite kullanım oranı % 80 dolayında gerçekleşirken, blok mermerde bu oran % 65 dolayında olmuştur. 2000 yılında toplam granit ihracatımızın yarısından fazlasını 4.2 milyon dolarla işlenmiş granit, geri kalan kısmını da 3.1 milyon dolarla plaka ve blok granit (çoğunlukla parke taşı) oluşturmuştur. Özellikle Ege Bölgesi'nden Almanya'ya Önemli miktarda granit parke taşı ihracatı gerçekleştirilmektedir. Üretilen işlenmiş granitin İse bir kısmı iç piyasada tüketilmekte olup, bir kısmı da ihraç edilmektedir. Bununla birlikte, ülkemizde işlenmiş granit üretim maliyetlerinin yüksek olması nedeniyle iç piyasadaki İhtiyacın büyük bir bölümü ithalat yoluyla karşılanmaktadır [5].

Türkiye'de doğal taş iç tüketim miktarını gösteren sağlıklı sayısal veriler ise bulunmamaktadır. Enflasyonist baskılar ve İşletme sermayesi yetersizliği ile işletme sermayesinin pahalı oluşu gibi nedenler doğal taş sektöründe geniş stoklarla çalışmayı olanaksız kılmaktadır. Üretilen doğal taşların ihracattan sonraki bölümünün çok az bir kısmı bir sonraki yıla stok olarak devredilmekte ve geri kalan bölümü ise yurt içinde tüketilmektedir.

Dünya doğal taş dış ticaretine ilişkin veriler incelendiğinde, bu ürünlerin ihracatını yapan ülkeler arasında İtalya, Çin, Hindistan, İspanya, Portekiz, Brezilya, G. Afrika ve Türkiye'nin başı çektiği, ithalatta ise en ileri ülkeler olarak Almanya, İtalya, Japonya, Tayvan, ABD, Çin Fransa ve İspanya'nın olduğu görülmektedir. Bu ülkelerden İtalya ve İspanya hem ihracatçı hem de ithalatçı konumundadır. Son yıllarda İsrail de bu gruba dahil olmuştur, ihracatçı ülkelerden İspanya, Portekiz, Çin, Hindistan ve Türkiye'nin son yıllarda gösterdikleri gelişim dünya ortalamasının iki katına yakındır. Dünya işlenmiş mermer dolaşımının ham mermer dolaşımından çok daha fazla olduğu ve ülkelerin artık işlenmiş mermer satışına yöneldikleri görülmektedir. Blok mermer fiyatlarının 100-250 dolar/ton, işlenmiş mermer fiyatlarının ise 400-1200 dolar/ton düzeylerinde olduğu dikkate alındığında, İşlenmiş mermer İhracatının fazladan 100-950 dolar/ton kazanç sağlaması, ülkemizde de ham mermerlerin modern ekipmanlarla işlenerek, ihracatın bu şekilde yapılmasının önemi ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte, sanayileşmiş ülkelerde yürürlüğe sokulan çevre koruma yasalarının, ocak işletme ve kesme tesislerinin üretim maliyetlerine getireceği olumsuz etki ve bu ülkelerdeki yüksek işçilik ücretleri, mamul ürün ticaretinde Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler lehine bir artışın yaşanacağını da göstermektedir [8,9,10].

Dünya'da ve Türkiye'de nüfus artış hızına paralel olarak, yapılaşma oranında yaşanan artışlar, mimari alandaki gelişmeler ve tüketicilerin ürünlerin standart, kalite, estetik ve dayanıklılığına ilişkin beklentilerinde görülen yükselmeler, bu talepleri karşılayabilme potansiyeli yüksek olan doğal taşların kullanım alanlarını arttırmakta ve geçmiş yıllara oranla daha fazla önem kazanmasını sağlamaktadır. Bu bağlamda, dünya doğal taş rezervleri açısından stratejik bir öneme sahip bulunan ülkemizde, bu sektörde faaliyette bulunan işletmelerimiz, hem iç pazarı yabancı işletmelere kaptırmamak hem de dış pazarlara açılarak bu büyük potansiyellerini kullanmak zorundadır. Türkiye'nin doğal taş üretimine bakıldığında, üretimin büyük bir kısmının özel sektör tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir. Ancak, doğa) taş sektöründe faaliyet gösteren işletmelerimizin büyük bir çoğunluğu küçük ve orta ölçekli işletme niteliğindedir ve dış pazarlara açılmada önemli sorunlar yaşamaktadır. Dolayısıyla, dışa açılmada yaşanan sorunları çözmeye yönelik bir model Önerilmeden önce, küçük ve orta ölçekli işletmelerin genel özelliklerinin belirlenmesi faydalı olacaktır.

## **2. KOBİ'LER ve GENEL ÖZELLİKLERİ**

Küçük ve orta ölçekli işletme (KOBİ) olgusunun literatürde genel kabul görmüş bir tanımı bulunmamaktadır. KOBİ kapsamının ülkeden ülkeye, ayrıca bir ülke içinde de sektör ve bölgelere göre veya ilgili kurumların amaç ve gayelerine göre değiştiği görülmektedir. KOBİ'ler tedarik, üretim, pazarlama, finansman, personel ve yönetim gibi temel işletmecilik fonksiyonlarının yanı sıra, istihdam edilen personel sayısı, satış hacmi, sermaye, makine parkı, mülkiyet, kullanılan enerji, kapasite kullanım oranı, kar marjı ve toplam karlılık yaratılan katma değer ve pazar payı gibi unsurlar açısından da birbirlerine göre farklılıklar

göstermektedirler Dolayısıyla, sözü edilen tüm bu unsurları kapsayacak bir KOBİ tanımının yapılması mümkün olmamaktadır [11].

Avrupa Birliği'nin 1998 yılından itibaren geçerli olan son çerçeve tanımında KOBİ'ler; mikro (çok küçük) İşletme, küçük işletme ve orta ölçekli işletme olmak üzere üçlü bir sınıflandırma yapılarak tanımlanmaktadır. Konsey kararınca, KOBİ tanımları konusunda gerek ulusal, gerek birlik bazında getirilen yeni ortak KOBİ tanımı; işçi ya da personel sayısı, bilanço büyüklüğü ve bağımsızlık derecesinden oluşmaktadır. Buna göre, 250 İşçiden az işçi çalıştıran işletmeler KOBİ sayılmaktadır (Tablo 6).

Tablo 6. Avrupa Birliği'nde KOBİ Tanımı [12,13].

KOBİ	Eleman Sayısı	Yıllık Ciro (veya yıllık bilanço tutan)	Bağımsızlık
Orta	250'den az	40 milyon ECU'yu geçmemeli (veya 27 milyon ECU)	Sermayesinin en fazla %25'i büyük firmalara ait olmalı
Küçük	50'den az	7 milyon ECU'yu geçmemeli (veya 5 milyon ECU)	Sermayesinin en fazla %33'u büyük firmalara ait olmalı
Mikro/Çok Küçük	10'dan az		

Türkiye'de KOBİ tanımı, bu işletmelere hizmet veren kamu, özel kurum ve kuruluşların getirdikleri kriterlere göre farklı şekillerde yapılmakta, ölçüt olarak da işletmelerde istihdam edilen personel sayısı alınmaktadır. Türkiye'de farklı kuruluşlarca yapılan KOBİ tanımları aşağıda tablo halinde gösterilmiştir (Tablo 7).

Tablo 7. Türkiye'de Farklı Kuruluşlarca Yapılan KOBİ Tanımları

KURULUŞUN ADI	KÜÇÜK İŞLETME	ORTA BOY İŞLETME
KOSGEB	1-50	51-150
İSO	1-19	20-99
HALKBANK	1-100	101-250
DİE	10-49	50-99
İTO	5-10	-
EGE BOL SAN ODASI	5-50	50-199
ASO	10-30	30-299
TOSYOY	5-200	-
TOBB	10-49	50-150
EXIMBANK	1-250	-
DTM	1-200	-

KOBİ'lerin genel özellikleri ise aşağıdaki gibi sıralanabilir [14,15,16]:

- KOBİ'ler ölçekleri itibarıyla küçüktür. Küçük özsermaye ile kurulabilir, daha az yatırımla daha fazla üretim, ürün çeşitliliği ve istihdam sağlayabilirler.
- KOBİ'lerde genellikle kapasite kullanım oranı düşüktür.
- Yan sanayi olarak büyük sanayi işletmelerinin destekleyicisi ve tamamlayıcısı rolünü üstlenebilirler.
- Ar-Ge aktiviteleri sınırlı, yeni teknoloji geliştirme konusunda yetersizdirler. Bununla birlikte, teknolojik yeniliklere yatkın ve adapte olabilen bir niteliğe sahiptirler.
- Pazarlama araştırmaları, ürün geliştirme ve yeni ürün dizaynı konularında etkili değildirler. Dolayısıyla, pazar payları sınırlı ve pazardaki etkililikleri göreceli olarak daha azdır. Ancak, talep değişikliklerine ve çeşitliliklerine daha kolay uyum gösterebilirler.
- Üretim girdilerinin ithalat maliyetlerindeki artışlar, ihracat performanslarını olumsuz yönde etkilemektedir.

- Genellikle kişi işletmesi ya da aile işletmesi şeklindeki yapılarından dolayı, kişisel yönetim ve finansal bağımsızlık söz konusu olmaktadır, işletme sahibi ya da sahipleri yönetimde aktif olarak yer almakta ve KOBİ'ler işletme sahibinin işin gidişine ilişkin yaptığı denetimlere bağlı olarak faaliyetlerini sürdürmektedir.
- Makro-ekonomik çevredeki olumsuz değişiklikler, KOBİ'ler üzerinde doğrudan, büyük ve olumsuz etkiler meydana getiren bir faktördür. Ancak, esnek yapıları itibariyle ekonomik dalgalanmaları daha fazla göğüsleyebilir ve pazar ekonomilerine kolaylıkla uyum sağlayabilirler.
- Kişisel tasarrufları teşvik eder, yönlendirir ve hareketlendirirler. Dolayısıyla, gelir dağılımındaki çarpıklıkları asgariye indirmede ve bölgelerarası dengeli kalkınmayı sağlamada etkilidirler.
- Politik ve sosyal *sistemierm* denge unsuru olarak, demokratik toplumun ve liberal ekonominin ana sigortalarındadırlar.

KOBİ olgusu dünün sanayi toplumunun değil, yarının bilgi toplumunun ürünüdür. Sanayi toplumu büyük ölçekli işletmeciliğin egemen olduğu bir dünya iken, bilgi toplumunun elektronik dünyası, sanayi toplumunun mekanik dünyasından hem çok daha hızlı, hem de çok daha esnek bir dünya olacaktır. Bu dünyada sanayi toplumundaki ölçek ekonomilerinin yerini çeşitli ekonomiler alacak, entegre tesisler ise yerlerini ana sanayi/yan sanayi bütünleşmesine yönelik daha esnek, daha hızlı modellere terk edeceklerdir [17]. Eğer KOBİ'ler, büyük İşletmelerle rekabette başarılı olmak istiyorlarsa, faaliyetlerini yeni ürünler ve hizmetler geliştirme ve pazarlama üzerinde yoğunlaştırmak zorundadırlar.

## 2.1. Türkiye'de KOBİ'ler

KOBİ'ler istihdam ettikleri işgücünden, gerçekleştirdikleri yatırımlara ve yarattıkları katma değerden ödedikleri vergilere kadar pek çok yönleri ile bütün ekonomilerde önemli bir yere sahiptirler. Bağımsız birer ekonomik birim olarak KOBİ'ler, bir yandan büyük işletmelerle rekabet içerisinde nihai ürün ya da hizmet üreterek ekonomiye katkıda bulunurken, diğer yandan da büyük işletmelerin kullandıkları mamul ya da yan mamul girdileri üreterek, onların daha fazla üretken olmalarına ve ekonomiye katkılarının daha da artmasına yardımcı olmaktadır [11].

Türkiye ekonomisi açısından incelendiğinde; KOBİ'lerin Türkiye'de tüm işletmeler içerisindeki oranının yaklaşık % 99 olduğu, % 77'ler civarında istihdam kaynağı yarattıkları, toplam yatırımlar içindeki paylarının % 27, yaratılan katma değer içindeki paylarının ise % 38 olduğu, finansal yardım ve desteklerden yaklaşık olarak % 4 gibi çok az bir pay aldıkları ve İhracat içindeki paylarının da % 8'ler civarında bulunduğu görülmektedir. Diğer ülkelerle karşılaştırıldığında, neredeyse başabaş özelliklere sahip olduğu görülen KOBİ'lerimizin, bunlardan farklı olarak, Özellikle İhracat ve kredilendirme konularında önemli sorunları bulunmaktadır. Bu sorun ve yetersizliklere rağmen, tüm işletmeler içindeki ağırlıklarıyla, büyük ölçüde istihdam yaratma güçleriyle ve üretim ve yatırımda gösterdikleri etkinliklerle KOBİ'lerin Türkiye ekonomisi için stratejik bir öneme sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca, aileleriyle birlikte Türkiye nüfusunun neredeyse % 30'unu aşan KOBİ'lerin, sosyal etkinliği de küçümsenmemelidir. Kısaca, ölçekleri itibariyle "küçük" olan bu işletmeler, özellikleri itibariyle "büyük" İşletmelerdir [15].

### 3. DIŞA AÇILMA SÜRECİNDE KOBİLER ARASI BİR İŞBİRLİĞİ MODELİ OLARAK "SEKTÖREL DIŞ TİCARET ŞİRKETLERİ"

Globalleşme sürecinde yaşanan yoğun rekabet, işletmelerin İhracatta başarılı olabilmeleri için, yeterli sayı ve kalitede mal üretebilmelerinin yanında, iyi bir organizasyon, bilgi, deneyim, sermaye ve kadroya sahip olmalarını ve modern pazarlama yöntem ve tekniklerinden yararlanmalarını zorunlu hale getirmiştir. Doğal olarak, bu yöntem ve tekniklerin kullanımı, işletmeler açısından oldukça pahalı ve güç bir iş olarak algılanmaktadır. Çoğu zaman bu olanaklara sahip olmayan KOBİ'lerin ise te başlarına bunların üstesinden gelmeleri imkansız görünmektedir. Bu bağlamda, çözüm önerisi olarak işletmelerin gruplar halinde biraraya gelerek özendirilmesinin önemi ortaya çıkmaktadır [18]

#### 3.1. SDS'nin Tanımı ve Kuruluş Şartları

ilki 1994 yılında çıkan ve günümüze kadar bazı değişikliklere uğrayan Tebliğ'ler ile KOBİ'ler Sektörel Dış Ticaret Şirketi kurmaya özendirilin iştir. Son olarak 26 Aralık 1996 tarih ve 22859 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan SDS Statüsüne ilişkin Tebliğ (ihracat 96/36) ile, KOBİ'lerin ihracat sektörü içinde, bir organizasyon altında toplanarak, dünya pazarlarına yönlendirilmesi amacıyla; ihracat ve ilgili konularda (finansman, tedarik, nakliye, sigorta, gümrükleme v.b..) hizmet sağlayarak, dış ticarete uzmanlaşmalarını ve bu suretle daha etkin faaliyet göstermelerini teminen kurulan şirketlere, Dış Ticaret Müsteşarlığınca "Sektörel Dış Ticaret Şirketi (SDS) Statüsü" verilmektedir. SDS statüsünün alınabilmesi için gerekli kriterler, yöreler bazında Tablo 8'de gösterilmiştir:

Tablo 8. SDS Statüsü Alınabilmesi İçin Gerekli Kriterler

Kriterler	Normal Yöreler	Kalkınmada Öncelikli Yöreler
istihdam edilen personel	1-200 işçi çalıştıran işletmeler	1-200 işçi çalıştıran işletmeler
Asgari ortak sayısı	En az 10 KOBİ	En az 5 KOBİ
Asgari sermaye tutarı ve unvan	En az 10 Milyar TL ödenmiş sermaye ve Anonim Şirket	En az 5 Milyar TL ödenmiş sermaye ve Anonim Şirket
Ortakların faaliyet alanı	Ortaklar aynı sektörde faaliyette bulunmalı	Ortaklar aynı veya farklı sektörlerden olabilir
Ortakların sermaye pa\ı	Herbır ortağın sermaye payı azamı %10 olabilir	Herbır ortağın sermaye payı azamı %20 olabilir
Hisse senetlerinin turu	1 tamamı nama yazılı ve nakit karşılığı çıkarılmalı	Tamamı nama yazılı ve nakit karşılımlı çıkarılmalı
Yıllık ihracat (kuruluş yılı hariç)	En az 5 Milyon ABD Doları olmalı	En az 2 5 Milyon ABD Dolan olmalı

SDS'ye ortak olan işletmeler, ihracatlarını SDS üzerinden geçirmek durumundadır. Normal yörelerde kurulan SDS'ler doğrudan üretim yapamamakta, ancak ortaklarının faaliyet gösterdiği üretim dalına ait hammadde tedarikinde imalatçı gibi değerlendirilmektedir. K.O.Y 'ferde kurulan SDS'ler ise, farklı sektörlerden üreticilerle kurulabilmenin yanı sıra, imalat fonksiyonu da dahil olmak üzere tüm İşletme fonksiyonlarını yürütebilmektedir. SDS'ler, şirketin kurulması ve gelişmesinde yardımcı olmak amacıyla, her birinin ortaklık payları toplamı SDS sermayesinin % 10'unu aşmamak kaydıyla, kurucu ortak olarak 200'den fazla işçi istihdam eden şirketler, şirkette profesyonel yönetici olarak çalışmak kaydıyla gerçek kişiler, SDS'nin faaliyette bulunduğu üretim dalına mal, ekipman ve hizmet



sağlayan şirketler ve kooperatif, birlik, vakıf ve mesleki federasyon v.b... kuruluşlardan en fazla ikisini bünyelerinde bulundurabilir. SDS'ler, ihracatta devlet yardımlarının hedef grubunu oluşturmakta ve bu yardımlardan öncelikle yararlanmaktadır.

### **3.2. Dünya'da ve Türkiye'de İhracatta Örgütlenmeye Yönelik Uygulamalar**

KOBI'ler güçlerini ve deneyimlerini bir araya getirip ihracatlarını tek elden yürüterek, küresel rekabette daha başarılı olma şansına sahiptir. Nitekim, gelişen ülkelerin ihracat performanslarını kısa sürede geliştirmede "ortak ihracat grupları" şeklindeki organizasyonların etkili olduğu, dolayısıyla bu tür düzenlemelerin dış pazarlara açılan küçük işletmeler için son derece yararlı olduğu görülmüştür. ABD, Japonya, İtalya, Kolombiya, Finlandiya, Arjantin, Hindistan, Kenya, Singapur, İsrail, Brezilya ve İsveç bu konudaki başarılı örnekler olarak gösterilmektedir [19].

Amerika'da 1918 tarihli Dış Ticaret Yasası'na dayanılarak kurulan "Webb-Pomerene Associations" organizasyonları ile başarılı bir ihracat uygulaması gerçekleştirilerek, ABD KOBI'leri ihracata yönlendirilmiştir. Yine, daha çok ABD'de yaygın olan ve genellikle rakip olmayan sınırlı sayıdaki üretici işletmeler için komisyoncu-temsilci veya distribütör olarak ihracat pazarlaması hizmetleri sunan, belirli mallarda uzmanlaşmış "ihracat Yönetim Şirketleri" (Export Management Companies) de, bulunmaktadır. Ayrıca, Arjantin'de şarap üreticilerinin kurdukları "Winos Argentinos", Kolombiya'da kadın konfeksiyoncuların kurdukları "Consexport", İsrail'de hassas tezgah, hazır giyim alanlarında kurulan ihracat şirketleri ile Avusturya'da "Eta", Fransa'da "Beta", İsviçre'de "Delta" ve İtalya'da kurulan "Federexport" grubu bu tip organizasyonlara örnek oluşturmaktadır [18,20].

ihracata yönelik etkin örgütlenme modellerinin en başarılı örnekleri ise Japonya ve G. Kore'den verilebilir. Makro temele dayalı ve devletin desteği ile ihracatçılara yardımcı olan ve planlama altyapısını oluşturan JETRO ve KOTRA gibi organizasyonlar Japonya ve G. Kore'nin bugünkü başarılı ihracat performanslarının en önemli faktörleridir, ikinci önemli örgütlenme ise, işletmeler düzeyindeki ortak girişimler ile ihracatın yönetimi ve ihracat pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesidir Japon Dış Ticaret Şirketleri (Sogo Şoşa) ve G. Kore Genel Ticaret Şirketleri'nin uluslararası pazarlama yönetimi bilgi ve deneyimine sahip olmayan bireysel ihracat organizasyonları ve işletmelerinin dünya pazarlarında daha etkin bir güç ve sinerjik potansiyel elde edebilmeleri yönünde bu ülkelere çok önemli avantajları sağladıkları görülmüştür. JETRO, Japonya ve diğer ülkeler arasında karşılıklı ticaretin tesis edilmesi ve geliştirilmesi amacıyla kurulmuş, kar amacı gütmeyen devlet destekli bir organizasyondur. Kore Ticareti Geliştirme Şirketi (KOTRA)'nın 1962 yılında kurulması ile de G. Kore, ihracat pazarlaması programlarını izlemeye başlamıştır [19,21].

ihracata yönelik örgütlenmelerin yurt dışında uzun yıllardan beri faaliyet göstermesine karşılık, bunların Türkiye'de oluşumunda çeşitli zorluklarla karşılaşmış ve yakın zamana kadar ihracatta örgütlenmeye yönelik kuruluşlar kurulamamıştır. Bu zorluklardan en önemlisi, dağınık bir ortamda, kendi yöntemleriyle çalışmaya alışık olan ve aynı faaliyet alanında rekabet eden işletmelerin birleşerek uyumlu bir yapı oluşturamamasıdır [22]. Bu durum, doğal olarak uygulamada ihracat potansiyeli olan pek çok KOBI'nin dışa açılımını engellemekte, diğer taraftan organize olamamanın sonucunda da dış pazarlara açılan işletmelerin birbirleriyle rekabet etmelerine neden olmaktadır. Özellikle fiyat rekabeti olarak ortaya çıkan bu durum, işletmelerin gereksiz fiyat kırmaları nedeniyle, bir kısmının ihracat yapmasını engellemekte, bir kısmının da zararına satış yapmasına neden olmaktadır.

KOBI'lerin tek başlarına İhracat yapmadaki yetersizlikleri nedeniyle ortaya çıkan boşluk, 1980'li yıllarda devletin de desteğiyle daha çok ihracatçı sermaye şirketleri ile doldurulmaya çalışılmıştır. Uygulamada, "Giyim Sanayicileri Derneği (GSD)" gibi KOBI'lerin sektörel bazda örgütlenmelerinin de ortaya çıktığı görülmektedir. Tekstil alanında üretim yapan birçok küçük işletme halen ürünlerini GSD çatısı altında ihraç etmektedir. Kuruluşlarının esas amacı ihracat olmayan, ancak, üye İşletmelerin mallarını yabancı ülkelere başarıyla pazarlayan ve onlara dış alıcı ve pazarlar hakkında enformasyon olanakları sağlayan sanayi kesimindeki "Türkiye Çimento Müstahsilleri Birliği" ile tarım kesimindeki "Tariş" de bu tür faaliyetlere örnek olarak gösterilebilir [18].

ilk örnekleri Önce Japonya'da daha sonra Brezilya, G. Kore, Tayvan gibi ülkelerde "Genel Ticaret Şirketleri" adı altında ortaya çıkan ve özünde dış ticareti büyük ve entegre İşletmeler yoluyla yürüterek riskleri azaltmak, ölçek ekonomilerinden yararlanmak ve dünya pazarlarında pazarlık gücünü arttırmak yatan modelin Türkiye'ye uyarlanması ise "Dış Ticaret Sermaye Şirketleri (DTSS)" şeklinde olmuştur [23]. "İhracatçı Şirketleri Teşvik Kararı" ile "İhracatçı Sermaye Şirketleri" adı altında kurulan bu şirketler, 1985 yılında "Dış Ticaret Sermaye Şirketi" adını almışlardır [24,25]. DTSS'ler pazar temini, enformasyon, finansman, fuarlara katılma gibi konularda esinlendikleri Japonya ve G. Kore modelinde olduğu gibi KOBI'lere yardımcı olamamıştır. Hatta küçük ve orta ölçekli üretici işletmelere ait müşterilere bizzat teklif yapmak suretiyle, söz konusu işletmelerin adeta rakipleri olmuştur. KOBI'lere ait yurda gelen ihracat bedelleri işletmelere zamanında aktarılamamış, üretici İşletmeler üzerinde suni bir finansman sıkıntısı yaratılmıştır. DTSS'nin KOBİlerle yeterli düzeyde bir bağ kuramamaları ve bu işletmeleri kendilerinin bir üretim departmanı gibi organize ve koordine edememeleri sonucunda, Japonya'da olduğu gibi "DTSS-Üretici İşletme" bağı kurulamamıştır. Bununla birlikte, Japonya'daki Genel Ticaret Şirketleri'nin geleneksel işlevleri ve Japon ekonomisindeki değişimlere bağlı olarak geliştirdikleri yeni işlevleri irdelendiğinde, DTSS'nin Türkiye'nin dış ticaret işlemleri açısından Önemi, Türk ihracatçı işletmeleri için uzun yıllar unutulmayacak ve ileriki yıllarda da karşılaşılabilecek yeni gelişmeleri ve sorunları aşmada kullanılacak birçok deneyim kazandırmış olmasıdır [19,26,27].

1983-1990 yılları arasında damgasını vuran DTSS'den sonra 90'lı yıllar için DTSS benzeri yeni bir uygulama "İhracatın Geliştirilmesi ve Desteklenmesine İlişkin İhracat Finansmanı Kararı" ile gündeme getirilmiştir [28], DTSS uygulamasını takiben gündeme getirilen bu uygulama ise "Çok Ortaklı Dış Ticaret Şirketleri (ÇOŞ)"dir. Yeni arayışların sonucunda ve Türkiye ihracatının varolan yapısının getirdiği bir uygulama olarak ortaya çıkan ÇOŞ, küçük ve orta ölçekli ihracatçı İşletmeleri bir araya getirerek, onlara yurt dışında rekabet gücü kazandırmayı ve finansman sorunlarını çözmeyi amaçlayan bir uygulamadır [27]. Taahhüt karşılığı rotatif kredi kullanımı, pazarlama kredisi ve 1992 tarihli ek bir tebliğ [29]. ile yurtdışı pazarlama büroları ve fuarlar için maddi destekler sağlanmasının yanı sıra, farklı sektör ve ihracat limiti de bu şirketlerin gelişmelerini sağlayamamış, örnekleri çoğaltıl amam ıştır.

DTSS ve ÇOŞ modellerinin, fazla bir uygulama örneğinin oluşmaması ve beklenen başarıyı sağlayamamaları üzerine, 1994 yılında SDŞ modeli uygulamaya konulmuştur.

### 3.3. Türkiye'de Mevcut SDŞ Uygulamaları

Türkiye'de 1999 yılı itibariyle toplam 31 adet SDŞ faaliyet göstermektedir İlk SDŞ olan EGS, Türkiye'nin ihracatta lokomotif sektörü konumunda bulunan tekstil ve konfeksiyon ihracatı alanında uzmanlaşmış, 1999 yılında da statü değiştirerek DTSS olmuştur 25 05 1999 tarihli itibariyle faaliyetlerine devam eden SDŞ'lerin, sektör ve illere göre dağılımı aşağıdaki tablolarda sunulmuştur

Tablo 9 SDŞ ve Ortaklarının Sektörel Dağılımı [30]

SEKTÖR	SDŞ SAYISI	ORTAK SAYISI
Tekstil - Konfeksiyon	12	410
Gıda	2	24
Otomotiv Yan Sanayi	3	62
Mobilya	2	54
Yazılım	1	75
Halı, Halı İpliği	1	30
Plastik işleme	1	11
Kesme Çiçekçilik	2	31
Tarımsal Ürünler	2	173
İş Makinaları ve Yed. Parç.	3	89
Den. Mam. ve Yan San. Ur.	2	151
<b>TOPLAM</b>	<b>31</b>	<b>1.110</b>

Tablo 10 SDŞ'lerin illere Göre Dağılımı [31]

İL	SDŞ SAYISI	ORTAK SAYISI
İstanbul	9	455
Ankara	4	111
İzmir	1	12
Gaziantep	3	84
Samsun	1	14
Bursa	4	134
Kahramanmaraş	1	14
Antalya	2	31
Adana	2	54
Diyarbakır	1	6
Konya	2	32
Çorum	1	163
<b>TOPLAM</b>	<b>31</b>	<b>1.110</b>

### 4. SDŞ TÜRÜ İŞBİRLİĞİNİN KÜÇÜK ve ORTA ÖLÇEKLİ MERMER İŞLETMELERİNE SAĞLAYACAĞI FAYDALAR

Ülkemiz doğal taşları, renk, desen ve kalite olarak benzerlerine oranla cazip fiyatları ile dünya pazarlarında kabul görmesine ve buna paralel olarak yaşanan ihracat artışlarına rağmen, sektör, başta örgütlenme, bürokrasi, finansman, hammaddelerin değerlendirilmesi, kalifiye eleman, teknoloji, Standardizasyon, pazarlama, tanıtım, terminoloji ve fiyat politikaları olmak üzere birtakım sorunlar yaşamaktadır [32] Sözü edilen sorunların ortadan kaldırılmasında SDŞ turu işbirliğinin küçük ve orta ölçekli mermer işletmelerine sağlayacağı

faidalar; ihracat ve pazarlama faaliyetleri açısından, finansal açıdan ve yönetim fonksiyonu açısından olmak üzere üç ana grupta değerlendirilebilir [33,34,35,36,37,38].

#### **4.1. İhracat İşlemleri ve Pazarlama Fonksiyonu Açısından**

SDŞ, ihracat işlemlerinin tek bir elden yürütülmesini sağlayarak, ortaklardan bu yükü kaldıracak ve her türlü mevzuatın takibi kolaylaşacaktır. Bunun yanı sıra, ihracat bilgi ve olanakları sınırlı mermer İşletmelerinin İhracatta bilgi birikimi ve deneyimi elde etmeleri de sağlanacaktır. SDŞ bünyesinde gümrükleme, nakliye, sigortacılık v.b. konularda bir şirket kurulması ya da bu tür şirketlerle işbirliğine gidilmesi, ortakların hem bu konulardaki işlemlerini kolaylaştıracak, hem de maliyetleri düşecektir.

SDŞ aracılığıyla, üretilen mermerlerin Avrupa standartlarına uygunluğunun belgelenmesi İşlemleri ile bu belgelerin alınması çalışmaları çok hızlı ve ekonomik bir şekilde yapılacak, SDŞ'lere, gümrük işlemleri ile İlgili tanınan kolaylıklar çerçevesinde de ATR Dolaşım Belgesi düzenlenmesi gereken İşlemlerde bürokrasi azaltılacaktır. SDŞ çatısı altında işbirliğinin sağladığı güçle, ilgili mercilerle daha iyi bir diyalog ve işbirliği de sağlanabilecektir

SDŞ, ortaklara üretimde rasyonelleşme ve bunun sonucunda yeni ürün çeşitlerinde ihtisaslaşma olanağı sağlayacaktır. Aktif dış pazarlama faaliyetleri çerçevesinde, yurt dışı temsilcilikler, ofis/mağazalar ve oluşturulan müşteri portföyü sayesinde, İthalatçılarla doğrudan ilişki kurma imkanı sağlanarak, ortakların yurt dışında yeni pazarlara ve yeni alıcılara ulaşmalarında aracılık yapılacak ve ortakların ihracatlarının artmasına somut olarak katkı sağlanacaktır. Dolayısıyla, pazarların çeşitlendirilmesi sağlanarak, olası pazar riskleri de azaltılmış olacaktır. Çoğu küçük ve orta ölçekli işletme olan mermer işletmeleri üretimle uğraşırken, SDŞ onların pazarlarını, müşterilerini, kredilerini ve hatta ihtiyaç duydukları hammaddeleri temin ederek zamandan tasarruf sağlayacaktır.

SDŞ, ortağı bulunan sektör işletmelerine ilişkin ihracat bağlantılarını onların adına ve önceden yapacağı içim, ortaklar üretim kapasitelerini bu bağlantılara göre ayarlayabileceklerdir. Yeni pazarlar ve yeni ihracat bağlantıları, ortakların üretim kapasitelerini arttırarak tam kapasitede üretime doğru yönelmelerini sağlarken, atıl kapasitenin kullanılmasını sağlayacak ve verimliliği arttıracaktır. Kapasite kullanım oranlarının yükselerek, üretim artışı ve işletme ölçeğinin büyümesi ve bunun yanı sıra SDŞ'nin ortaklara sağlayacağı birlikte hareket edebilme imkanı, yurt dışından gelebilecek ani ve büyük siparişlerin de kolaylıkla karşılanabilmesini sağlayacaktır, ihracatın SDŞ üzerinden yapılması, ihracat giderlerinin paylaşımını sağlayarak, ortakların pazarlama- dağıtım giderlerini azaltacak, daha az finansman ile kaynak tahsisi olanağı yaratılacaktır. Bu yapıyla SDŞ, ihracat pazarlaması alanında diğer aracı kuruluşlara alternatif olabilme olanağını ortaklarına sunmaktadır.

#### **4.2. Finansal Açıdan**

SDŞ çatısı altında İşbirliğine gidilmesi, küçük ve orta ölçekli sektör işletmelerinin ihracata yönelmelerini kolaylaştırarak, onlara iç piyasadaki ekonomik dalgalanmalardan, talep daralmalarından, enflasyonist baskılardan ve yoğunlaşmış risk ortamından kurtulmada yardımcı olacaktır. SDŞ'nin profesyonel anlamda sağlayacağı finansal danışmanlık hizmetleri sayesinde, ortaya çıkabilecek döviz kuru, enflasyon, faiz oranı ve ülke risklerinin

neden olabileceği kayıplar da en aza indirilebilecektir. Dolayısıyla, küçük ve orta ölçekli mermer işletmeleri, ihracatta bu tür organizasyonda bulunmanın sağlayacağı güvenle, uzun dönemli yatırım ve üretim planlaması yapabileceklerdir.

İhracat olanaklarının geliştirilmesi, işbirliğine giden işletmelerin toplu pazarlık gücü elde ederek, daha karlı satış yapmalarını ve önemli miktarda döviz girdisi elde etmelerini sağlayacaktır. Üretimle uğraşan ya da üretici-ihracatçı olan sektör işletmelerinin ihracat için boş yere zaman harcayarak, potansiyel güçlerini ve sermayelerini bölmeleri de önlenmiş olacaktır. Diğer yandan, SDŞ çatısı altında işbirliği yapacak mermer işletmelerinin, yeni pazar ve müşterilere paralel olarak kapasite kullanım oranlarının artacak olması birim üretim maliyetlerini, hammadde ve diğer üretim girdisi alımlarının SDŞ aracılığıyla toptan yapılacak olması da toplam maliyetleri düşürecektir. SDŞ üzerinden gerçekleştirilen ihracata ilişkin KDV iadesi işlemleri de çok kısa bir sürede yapılarak, bunların geri ödenmesi ve üretici ortaklara aktarılması sağlanmaktadır. Bu bağlamda, KDV iadelerine ilişkin uygulama, işletme sermayesi ihtiyacının finansmanında mermer İşletmeleri için önemli bir avantaj olacaktır.

Sektörde, işbirliğine giden KOBİ sayısının fazlalığına paralel olarak, küçük sermayelerin birleştirilmesi ile büyük bir sermaye birikimi oluşturulabilecek ve kullanılabilir. Daha güçlü bir sermaye yapısına sahip olunması da, ulusal ve uluslararası finansal kurum ve araçlardan daha etkin ve kolayca yararlanılmasını sağlayacaktır. Başta Eximbank olmak üzere, ihracatçı KOBİ'lerin SDŞ aracılığıyla daha uygun vade ve şartlarda kredilere ulaşabilmeleri sağlanmaktadır. Ayrıca, SDŞ'yı oluşturan KOBİ'lerin devlet tarafından sağlanan destek ve yardımlardan, SDŞ aracılığı ile öncelikli olarak ve çok daha büyük oranlarda yararlanmaları da mümkün olmaktadır. Doğal taş sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin yararlanabilecekleri ihracata yönelik devlet yardımları şu şekilde sıralanabilir [10]:

- Uluslararası nitelikteki yurtiçi İhtisas fuarları yardımı,
- Yurtdışı fuar ve sergilere katılım yardımı,
- Eğitim yardımı,
- İstihdam "yol açma" yardımı,
- Patent, faydalı model belgesi ve endüstriyel tasarım tescili,
- Araştırma - Geliştirme (AR-GE) Yardımı,
  - Ar-Ge faaliyetlerinin proje bazında desteklenmesi,
  - Projelere sermaye desteği sağlanması,
- Pazar araştırması yardımı,
  - KOBİ'ler arasında İşbirliği faaliyetlerinin desteklenmesi,
- Yurt dışında ofis- mağaza açma, işletme ve marka tanıtım yardımı,
  - Yurt dışında kendi unvan ve markası ile satış yapmak amacıyla ofis, depo ve mağaza açılmasına destek sağlanması,
  - Yurt dışında mal ticaretine aracılık etmek amacıyla şube açılmasına destek sağlanması,
  - Temsilcilik / Distribütörlük giderlerinin karşılanması,
  - Sektörel Dış Ticaret Şirketlerine destek sağlanması,
- Türk ürünlerinin yurt dışında markalaşması, tanıtım ve tutundurması ile Türk malı imajının yerleştirilmesine yönelik faaliyetlerin desteklenmesi hakkında tebliğle öngörülen >ardımlar.

#### 4.3. Profesyonel Yönetim ve Bilgi Temini Açısından

SDŞ'ler, bütün işletmecilik fonksiyonları açısından, ortakların sahip ve yöneticileri tarafından değil, profesyonel kişilerce yönetilmektedir. Dolayısıyla, sektör işletmeleri arasındaki uyumun sağlanması ve siparişlerin paylaşımı gibi kararlar daha objektif, güvenilir ve rasyonel olarak alınabilecek, ortakların bireysel olarak zorlandıkları tanıtım, reklam, satış arttırıcı çabalar gibi faaliyetler de daha güçlü bir şekilde yapılabilecektir. Ayrıca, ortakların ve sektörün ihtiyaç duyduğu alanlarda düzenlenecek eğitim faaliyetleri nitelikli eleman temini ve yetiştirilmesinde, AR-GE, çevre ve kalite gibi konularda verilecek ortak laboratuvar hizmetleri de uluslararası standartlara uygun mal temini, üretimi ve pazarlamasında çok önemli yararlar sağlayacaktır.

SDŞ'de çalışacak uzman kadronun sunacağı danışmanlık ve aracılık hizmetleri sayesinde, gerek SDŞ gerekse SDŞ ortağı mermer işletmeleri, yabancı işletmelerle ticari, finansal, teknoloji ve yatırım amaçlı işbirlikleri yapabilecekler, böylece sektördeki işletmeler ulusal boyuttan global boyuta taşınabilecektir. Ürün kalitesinin geliştirilmesi ve uluslararası standartlara uygun mal üretilmesine yönelik çalışmalar, ortak ürün markasının oluşturulmasına olanak vererek, tüketiciler arasında işletmelerin ürünlerine karşı olumlu bir imaj oluşmasını sağlayacaktır.

SDŞ çatısı altında işbirliğine gitmenin verdiği güç, küçük ve orta ölçekli mermer İşletmelerinin büyüme ve gelişme stratejileri geliştirmesine ve uygulamasına olanak verecektir. SDŞ'nin getireceği profesyonel anlayış, SDŞ'ne dahil olan işletmelere, ihracat yönelimli olma şeklinde bir yönetim anlayışın yanı sıra, işbirliği ve kollektif çalışma bilinci ile hareket ederek ,birlikte başarı elde etme duygusu kazandıracaktır. Böylece, bir taraftan İşbirliği yapan işletmeler arasında ortak kalite ve fiyat standardizasyonu sağlanarak, özellikle yanlış fiyatl andırmanın ortaya çıkardığı haksız rekabet ortamının ortadan kaldırılması sağlanırken, diğer taraftan bunun moral üzerindeki olumlu etkisi de son derece büyük ve güdüleyici olacaktır.

#### 5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Türkiye ve dünya verileri İncelendiğinde, Türk mermer sektörünün sahip olduğu rezerv, kapasite, ürünlerin kalitesi ve potansiyel gücü İle gerek Avrupa Birliği ülkeleri ve gerekse diğer dünya ülkeleri İle rahatlıkla rekabet edebilecek bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, Türk mermerciliğinin dünya doğal taş piyasasında hak ettiği konuma getirilmesi ve sahip olduğu zengin kaynakların verimli bir şekilde ülke ekonomisine kazandırılması İçin sektörde aşılması gereken bazı sorunlar bulunmaktadır. Bu sektörde faaliyet gösteren çoğunluğu KOBİ niteliğindeki mermer işletmelerinin yine büyük bir bölümü, finansal yetersizliklerden dolayı mevcut teknolojilerini geliştirememekte ve dünya pazarlarında rekabet etmede güçlük çekmektedirler. Altyapı eksikliği, standardizasyon sağlanamaması, profesyonel yönetim anlayışının yerleşmemesi, kalifiye eleman sıkıntısı, ihracat-pazarlama ve tanıtım konularındaki yetersizlikler, yanlış fiyatlama politikaları ve devlet teşviklerinden yeterince yararlanamama sektörün başlıca sorunlarını oluşturmaktadır.

SDŞ modeli, İhracata yönelmek isteyen, ancak yukarıda sözü edilen sorunlar nedeniyle, global rekabet şartları altında bireysel olarak ihracat yapmada zorlanan, ihracat payını attırmak isteyen ya da bugüne kadar hiç ihracat yapmayan küçük ve orta ölçekli mermer

işletmelerinin, mevcut potansiyellerini harekete geçirmede ve bu İşletmeleri ulusal boyuttan global boyuta taşımada büyük faydalar sağlayabilecek bir işbirliği stratejisi olarak değerlendirilmesi gereken bir konudur Bu bağlamda, mermer sektöründe kurulacak olan SDŞ'lerin, bu sektörde faaliyette bulunan işletmelerde yaşanan sorunlara dönük çözümler geliştirmede ve 2000'li yıllarda dünya doğal taş İhracatı içinde Türkiye'nin payının çok daha üst seviyelere çıkartılmasında olumlu katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

## 6. KAYNAKLAR

1. Drucker, P.F., Yeni Gerçekler, Çev. B. Karanakçı, T. İş Bank. Kültür Yay., 5. Baskı, Ank.: 1996, s 117.
2. Elmacı, O., "Küreselleşme Süreci içinde Türk Sanayiinin Rekabet Gücünü Arttırmannın Yolları". Banka ve Ekonomik Yorumlar, Yıl: 30, Sayı:7, Tem. 1993, s.57.
3. <http://www.immib.org.tr/maden/maden.html>.
4. TMMOB Maden Müh. Od., "Başyazı", Madencilik Bülteni,. Yay., Sayı: 59, Ocak-Şubat 2000
5. İstanbul Maden ihracatçıları Birliği 1999 Yılı Çalışma Raporu, s. 8.
6. Montani, C, Stone 2000 World Marketing Handbook, Gruppo Editonale Faenza Editrice S.P.A., Italia., s.101, 202.
7. <http://www.immib.org.tr/maden/stat/urun.htm>
8. Erdoğan, B., "Mermer Ocaklarının Açılmasında Jeolojik Etüdlerin Önemi", Mermer Dergisi, Yıl: 6, Sayı: 26, s.71
9. ÖzçelİK, Y. ve Özgüven, A., "Dünya'da ve Türkiye'de Mermer ihracatının Durumu", Mermer Dergisi, Yıl: 6, Sayı: 26, s 75
10. DPT, 8. Beş Yıllık Kal. Pl. End. Hmd. Alt Kom. Yp. Mlz. Ç. Gr. Rap., Ank.: 2000, s.19.
11. Sarıaslan, H., Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Ölçekli işletmeler, TOBB Gen. Yay. No- 309, Ank.: 1996. s.4.
12. Müftüoğlu, T., Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli işletmeler, EGS Bank Yay. No: 1, Ank.: 1997, s. 122
13. Sayın, M. ve Fazlıoğlu, M.A., Avrupa Birliği'nde KOBİ Destekleme Programları ve diğer Teşvik Araçları, KOSGEB Bilgi Merkezi, Ank.: 1997, s 3.
14. Aktan, O., "Customs Union: Impacts for Small and Medium Sized Enterprises", Turkish Small and Medium Sized Enterprises in the Integration Proses of Turkey with the European Union Implications andd Consequences, Edited by: Y. Tekelioğlu, F.N. Foundation and Akd. Ün. Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ank.: 1998, s.46-48
15. Döner, M., "Açılış Konuşması", "Dünya'da Yeni KOBİ Stratejileri: Yatırım, Teknoloji, işbirliği. Eğitim ve Danışmanlık" Konulu Konferans (1st.' 1994), Ed.: M.G. Meier, TOSYÖV Yay. Ank.: 1995, s.58; Mortan, K., Tatbiki İktisat, Anad. Ün. Yay. No: 657, Esk.: 1993, s.175
16. <http://www.kosgeb.gov.tr/kos.htm>.
17. Müftüoğlu, T., "Konferans Tebliği", "Dünya'da Yeni KOBİ Stratejileri: Yatırım, Teknoloji, işbirliği, Eğitim ve Danışmanlık" Konulu Konferans", (1st.: 1994), Ed.: M.G. Meier, TOSYOV Yay. Ank.: 1995. s.81.
18. Baykal, C, Küçük ve Orta Büyüklükteki işletmelerin (KOBİ) ihracatta Örgütlenmelerine Bir Model "Sektörel Dış Ticaret Şirketleri", DTM İh. Gn. Md. Yay., Ank.: 1996, s.1.
19. Oktav, M. ve Diğerleri, ihracat, Geliştirilmesi ve Ortak ihracat Pazarlama Grupları, TOBB Yay Ank.: 1992, s.96.

20. Özalp, I., Çokuluslu işletmeler: Uluslararası Yaklaşım, Anad. Üniv. Yay. No: 1022, Esk 1998, s.210.
21. Rugman, A.A. ve Hodgetts, R.M., International Business, McGraw-Hill, Inc., New York. 1995,s.493
- 22 EGS Dış Ticaret 1997 Faaliyet Raporu, izmir. 1998, s.8.
23. Kozlu, C, Dışa Açılmada Bir Japon Dersi, Sogo Şoşa, Bilkom Yay., 1st: 1993, s.77.
24. Resmi Gazete, "ihracatçı Şirketleri Teşvik Kararı", Sayı: 17051, 18.7.1980
25. Resmi Gazete, "DTSS Statüsüne ilişkin Bakanlar Kurulu Kararı", Sayı: 18970, 26.12.1985.
26. Cinel, K , "Çok Ortaklı Dış Ticaret Şirketleri", Hedef, 1st. Teks ve Konf. Ihr. Biri Yay , Ağustos 1993,s.35
- 27 Tomanbay, M, Dış Ticaret Rejimi ve ihracatın Finansmanı, Hatiboğlu Yay. No: 85, Ank.: 1995, s.41.
28. Resmi Gazete, "ihracatın Gel. ve Dest. ilişkin Ihr. Fin. Kararı", Sayı- 92/2642, 14.2.1992.
- 29 Resmi Gazete, "Yurtdışı Tan. ve Paz. Faal. ilişkin 94/5 Say. Tebliğ". Sayı: 21919, 29 4.1992
30. <http://www.dtm.gov.tr/IHR/sds/sdagil.htm>.
- 31 <http://www.dtm.gov.tr/IHR/sds/sdsiI.htm>.
- 32 Ceylan, T., "Haksız Rekabet Üzerine", Mermer Dergisi, Yıl: 6, Sayı: 26, s 68.
33. Arzova, S B., "Sektörel Dış Ticaret Şirketleri", Dünya, 28.7.1996
34. Öngöçlü, M , "Yeni EGS'ler Geliyor", Para, 9 6.1996, s.32
- 35 Yılmam, M., "Birleşen KOBİ'ler ihracatın Yeni Gözdesi Oldu", BUSIAD'dan Bakış, (Mart-Nisan 1997), s.23
36. Ekonomist, Sermayelerini Birleştirip Büyüyenler Çoğalıyor", Yıl: 7, Sayı: 7, Şubat 1997,s II
- 37 Baykal, C, "Cumhuriyet'in 75. Yılında DTM'nin KOBİ'iere Bakışı, İhracatta SDŞ Modeli ve Devlet Yardımları", Dış Ticaret Dergisi, DTM Yay., Ekim 1998, s.132-145
- 38 Yargan, O I, Orta Anad. Ihr Biri. Sirk , Sayı: 1283, 28 3.1996, s.2